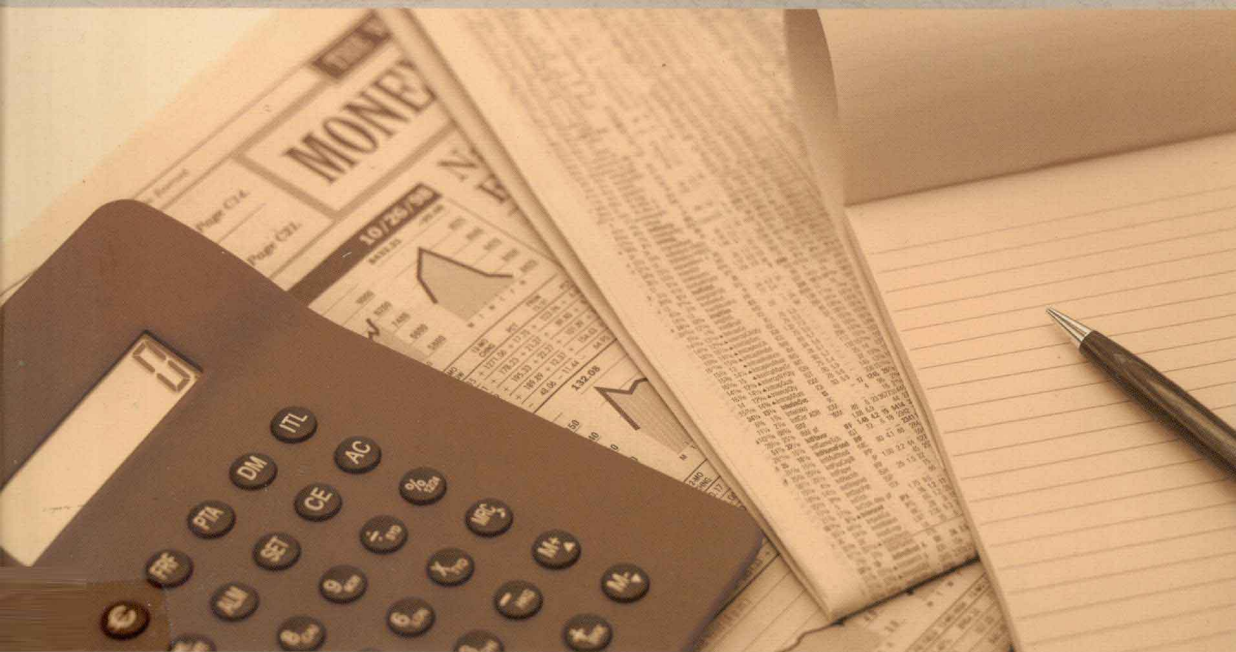


现代企业管理系列教材

企业内部控制

聂新军 编



科学出版社



现代企业管理系列教材

企业内部控制

聂新军 编

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书以代理理论、组织行为理论、战略管理理论等为指导,研究企业内部控制的建设,既有系统的理论分析,又有对我国企业内部控制规范的翔实解读。全书共十章,前四章讨论内部控制基本理论和我国内部控制标准体系,第五章至第八章讨论企业内部控制建设问题,第九章讨论企业内部控制自我评价问题,第十章讨论内部控制外部审计问题。

本书可作为经济管理类专业的学生教材,也可供相关人士阅读、参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业内部控制/聂新军编. —北京:科学出版社,2011.6
(现代企业管理系列教材)

ISBN 978-7-03-030298-4

I. ①企… II. ①聂… III. ①企业管理-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第100328号

责任编辑:张 宁/责任校对:陈玉凤

责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京市安泰印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011年6月第一版 开本:720×1000 1/16

2011年6月第一次印刷 印张:18

印数:1—4 000 字数:360 000

定价:34.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)



随着经济全球化进程的加快和知识经济时代的到来,现代企业发展面临着越来越多变的外部环境,竞争态势亦愈加纷繁复杂。较之于发达国家的企业而言,我国企业的市场经济之路时间较短,在摸索中曲折前进。国有企业经历着从计划经济向市场经济转型的痛苦,政企不分、产权不明、责任不清等弊端影响着国有企业经营绩效的提高。一些成长较快的民营企业虽然具备某些规范意义上企业的特质,但也碰到如非确定性的行政干预、计划经济意识形态上的歧视和企业所有者行为短期化等诸多因素的影响,多种因素导致我国民营企业的存活率非常之低,平均寿命不足3年。

从总体上看,除了经济体制改革和国家宏观经济政策的调节外,经营环境的多变性、管理理念的滞后性、管理手段的单一性和企业家队伍的极度匮乏等因素制约了我国企业整体管理水平的提升。因此,如何尽快更新落后的管理理念?如何充分借鉴和吸纳国外企业的先进管理经验?如何短时间内提高管理者的业务素质?如何从人、财、物等方面完善现代企业管理?如何通过提高管理水平出效率?凡此种种都是亟待解决的现实问题。从某种程度上讲,本丛书的立项和付梓也正是为了解决以上问题作一种尝试。华南师范大学经济与管理学院组织部分骨干教师精心编写了现代企业管理系列教材,每本教材的主编教师都长期从事相关学科的教学和科研工作,具备丰富的教学经验和扎实的科研能力。在总结多年教学经验和企业实践的基础上,博采众长,充分吸收国内外同类教材的优点,推陈出新,力图编写出一套具有现代企业管理特色的、综合性的、既自成体系又具有实用性的教材。

本丛书具有以下几个特点:①逻辑清晰。教材的每一章均按照内容提要、学习要点、正文讲解、相关案例和课后习题五个部分的编排框架渐展开,最大限度地契合了人们的认知规律和学习习惯,有助于提高学

习效率；②实用性强。为了克服许多教材重理论轻实务的共同缺点，本丛书不仅在内容讲解中引用了大量鲜活的案例，而且在课后专门辟出一个相关案例部分，试图引导学生运用所掌握的理论知识解决企业管理中的实际问题，逐步培养学生思考问题和解决问题的能力；③体系完整。本丛书包括11本教材，从11个不同界面立体式剖析现代企业管理的方方面面，定性定量相结合分析企业管理中产生的种种问题，系统探讨解决这些问题的方法和途径，这对于全方位培养学生驾驭现代企业的综合能力将大有裨益；④适用对象广泛。本丛书既适合经济管理类学生学习，也适合广大企业管理者和相关管理部门培训使用。

本丛书包括11本教材，具体分工如下：林勇主编《资本运营理论与实务》，彭璧玉主编《中小企业战略管理》，邓顺国主编《电子商务运营管理》，曹宗平主编《客户服务管理》，高波主编《企业管理信息系统》，吴忠培主编《企业管理咨询与诊断》，纪志明主编《团队管理》，何晓兵主编《销售业务管理》，聂新军主编《企业内部控制》，刘善敏主编《人力资源开发与管理》，冯晖主编《现代物流学》。

本丛书的出版，一直得到华南师范大学经济与管理学院领导和老师的大力支持，在此表示感谢！同时，科学出版社张宁女士在丛书的立项和出版过程中付出了艰辛的劳动，在此亦表示谢意！最后，对本丛书中被参考和借鉴研究成果的各位专家和学者表示感谢！

由于本丛书的编写时间有限，加之编者水平有限，不足之处在所难免，恳请广大读者给予批评指正。

林 勇

华南师范大学经济与管理学院院长


2011年3月



从早年发生的麦克森-罗宾斯商业丑闻，到今天的中航油事件与巴林银行倒闭案，国内外一系列重大财务报告舞弊不仅给投资者造成了巨大损失，严重阻碍了证券市场健康有序的发展，同时也激起了人们对企业内部控制监督治理问题的关注。在企业实务界，虽然很多公司高层相信他们基本上“控制”着他们的组织，但事实上，在他们公司的某些领域、某个部门或贯穿于不同活动的某个控制的构成要素，内部控制还处于发展的早期阶段，还需要进一步加强和完善。

我国内部控制制度首先正式应用于银行管理系统，随着证券市场的发展，上市公司内部控制成为我国企业内部控制建设的关注点。随着财政部、中国证券监督管理委员会、审计署、中国银行业监督管理委员会和中国保险监督管理委员会等五部委《企业内部控制基本规范》以及相关配套指引的联合发布，我国“以防范风险和控制舞弊为中心、以控制标准和评价标准为主体，结构合理、层次分明、衔接有序、方法科学、体系完备”的企业内部控制标准体系建设目标基本实现。《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制应用指引》是企业内部控制建设标准；《企业内部控制评价指引》是企业“自我体检”的标准，企业内部控制自我评价应当具有自觉性和持续性；《企业内部控制审计指引》属于“外部体检”标准，企业内部控制审计应当更具有专业性和公正性。

我国这套企业内部控制标准体系，自2011年1月1日起，首先在境内外同时上市的公司施行，将于2012年1月1日起扩大到在上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市的公司施行。监管部门鼓励非上市大中型企业提前执行这套内部控制标准体系。由此，执行内部控制规范体系的企业，每个会计年度必须披露两份报告，除了披露财务报告，还必须披露企业内部控制自我评价报告。企业对内部控制的有效性进行自我评价，同时聘请会计师事务所对其



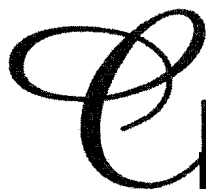
财务报告内部控制的有效性进行审计，出具内部控制审计报告，政府监管部门将对相关企业执行内部控制规范体系的情况进行监督检查。

有鉴于此，本教材详细讲解企业内部控制的基本理论，清晰解读我国企业内部控制标准体系的具体内容，对企业建设内部控制的技术做出了系统阐述，为如何有效地开展内部控制提供专业建议。全书重点突出，图文并茂，实务操作性和可读性强，可以作为高等院校财经类专业，如现代管理、物流管理、会计等专业的本科教材，也可以作为广大高级管理及财会人才的职业培训教材或提高自身职业能力的自学读物。

本教材由会计学博士、副教授聂新军编写。华南师范大学经管学院2007级本科会计班学生陈丽诗、陈晓纯、关勋达、何富安、黄乃引、黄婷婷、李皓威、李嘉琳、李峥、吕健雯、许跃、张娜、郑乔等参加了相关资料收集与整理工作。

由于编者水平有限，疏漏之处在所难免，敬请读者提出宝贵意见。

编者
2011年3月



总序

前言

第一章 内部控制导论..... 1

第一节 内部控制概述 2

第二节 内部控制的演进 8

案例分析

习题

第二章 内部控制基本理论..... 19

第一节 企业欺诈与内部控制 20

第二节 公司治理与内部控制 28

第三节 风险管理与内部控制 39

案例分析

习题

第三章 企业内部控制系统..... 50

第一节 企业内部控制目标 51

第二节 企业内部控制原则 58

第三节 企业内部控制要素 61

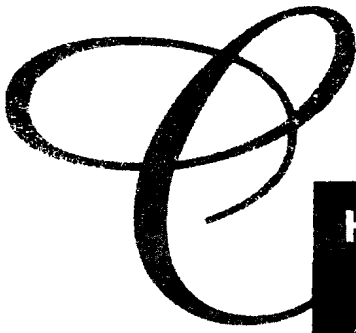
第四节 企业内部控制方法 70

案例分析

习题

第四章 我国企业内部控制标准体系	80
第一节 我国企业内部控制建设历程	81
第二节 我国制定企业内部控制标准的必要性	88
第三节 我国企业内部控制标准体系结构	92
.....	
习题	
第五章 企业内部控制环境建设	100
第一节 组织架构设计	101
第二节 发展战略规划	107
第三节 人力资源管理	115
第四节 社会责任承担	120
第五节 企业文化建设	128
.....	
习题	
第六章 企业主要业务活动内部控制	136
第一节 资金活动内部控制	137
第二节 采购业务内部控制	150
第三节 资产管理内部控制	156
第四节 销售业务内部控制	166
.....	
习题	
第七章 企业其他业务活动内部控制	173
第一节 研究与开发活动内部控制	174
第二节 工程项目内部控制	177
第三节 担保业务内部控制	190
第四节 业务外包活动内部控制	194
.....	
习题	

第八章 企业内部控制支持系统构建	203
第一节 财务报告内部控制	204
第二节 全面预算内部控制	208
第三节 合同管理内部控制	216
第四节 内部信息传递与信息系统内部控制	222
.....	
习题	
第九章 企业内部控制自我评价	230
第一节 内部控制自我评价概述	231
第二节 内部控制评价的组织和实施	236
第三节 内部控制缺陷认定、报告和整改	241
.....	
习题	
第十章 企业内部控制外部审计	251
第一节 内部控制审计概述	252
第二节 内部控制审计报告	261
.....	
习题	
主要参考文献	273



CHAPTER 1

第一章 内部控制导论

[内容提要]

本章阐述内部控制的基本概念、基本特征、主要分类和历史演进过程。通过介绍内部控制的概念、特征和分类，突出了内部控制的“过程”观，以帮助读者理解内部控制的本质和基本理念；通过介绍内部控制的历史演进过程的三个重要阶段，突出内部控制的作用机理，以帮助读者理解内部控制是如何为企业管理和利益相关者保护服务的。

[学习要点]

1. 掌握内部控制的基本概念；
2. 掌握内部控制的基本特征；
3. 理解内部控制的主要分类；
4. 了解内部控制历史演进的三个重要阶段；
5. 掌握内部控制新发展的主要内容。



第一节 内部控制概述

一、内部控制概念的界定

关于企业内部控制的定义及其解释，有狭义内部控制和广义内部控制之分。狭义企业内部控制是指针对财务报告的内部控制，但随着市场经济与企业的发展，内部控制从最初的针对企业管理需要演化到对投资者的保护上。

(一) 狭义内部控制

人们普遍认为，内部控制概念最早是由审计师提出来的，“内部控制”第一次作为专业术语使用，是在 1936 年美国会计师协会文告中出现的。随后，美国证券交易委员会(SEC)发布的第 5 号审计准则《与财务报表审计协同进行的对财务报告内部控制审计》定义了“财务报告内部控制”。该狭义的企业内部控制定义为：由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的，旨在实现与财务报告有关的内部控制目标的过程。其目标主要是合理保证企业财务报告及其相关信息的真实完整。与财务报告相关的内部控制包括以下几方面的政策和程序：一是保存足够详细的记录，准确、公允地反映企业的交易和资产处置情况；二是合理保证按照企业会计准则和相关会计制度编制财务报表，按要求记录交易，企业发生的收入和支出已经过管理层和董事会的授权；三是合理保证及时防止或发现未经授权的、对财务报表有重大影响的取得、使用或处置的企业资产。

我国重新修订实施的《中华人民共和国会计法》(以下简称《会计法》)规定，会计师事务所、财政、审计、税务、人民银行、证券监管、保险监督等部门有权依法“对有关单位的会计资料实施监督检查”。狭义内部控制概念的提出主要是为了在注册会计师对财务报表和企业内部控制进行审计时专门针对财务报告领域的内部控制有效性发表审计意见。

(二) 广义内部控制

20 世纪 90 年代，由美国“反虚假财务报告委员会(National Commission on Fraudulent Reporting)”所属的内部控制专门研究委员会发起机构委员会(Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission, 简称 COSO 委员会)对内部控制做了如下描述，内部控制是由企业董事会、管理层和其他员工实施的，为运营的效率效果、财务报告的可靠性、相关法律法规的遵守等目标的实现而提供合理保证的过程。内部控制应由控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通、监督五个方



面的内容构成。这是目前为止最为普遍接受的广义内部控制的定义，它包括财务、经营、遵循风险及其他风险管理的控制。

我国 2008 年制定的《企业内部控制基本规范》所称内部控制是指，由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实现控制目标的过程。内部控制的目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。可见，我国《企业内部控制基本规范》基本采用了美国 COSO 委员会广义内部控制的定义，这为我国企业内部控制制度建设提供了基本标准。

二、企业内部控制的特点

对于不同的人而言，内部控制有着不同的含义。这样就会在商界人士、立法者和其他人士之间引起混淆，由此而引起错误沟通和不同的期望，阐述内部控制的特点可以帮助大家更好地理解内部控制的本质及其基本理念。

（一）内部控制是一个过程

内部控制是一个过程，是一个动态的过程，它包括一整套制度和一系列行为以及相应实施的各种管理活动。静态的流于形式的制度和僵硬的流程设计，会使内部控制的建设成为摆设，“看起来很美”，却不能发挥作用。

现代企业业绩考核应该强调“过程”，而不能只关注于“结果”。“君子谋道不谋食、君子忧道不忧贫”。从长远来说，在生活中，我们只要好好努力，有了真才实学，不怕没前途，不怕没有位置，不怕被埋没。有道是，“菩萨畏因，凡夫畏果”，我们把事情做好了，一切水到渠成，外在诸多偶然性的客观环境因素是不能控制的，不能对结果太计较。现代企业业绩考核与评价体现了这种“过程观”战略。例如，国务院国有资产监督管理委员会对国有企业经理人进行考核就不以“是否亏损”作为唯一评判标准。无论是国有企业还是民营企业，企业经营不外乎三种财务结果：盈利、保平与亏损。国有企业经理人不可能保证在任何经济形势下都盈利，这不符合经济常识。但是，国有企业经理人能够而且必须保证，在生产经营管理活动过程中，遵照执行我国企业内部控制规范，如此，即使财务结果出现亏损，也可以免责。

内部控制并不是一个事项或一种情形，而是渗透到主体活动之中的一系列行为，因此，“内部控制”与“制度”是两个不同性质的概念。一般对制度的定义是“约束人的行为的政策与程序”，它并不是一个过程的概念，把“内部控制”简单理解成“制度”是不恰当的。为了帮助更好地理解内部控制与制度之间的关系，可以这样类比，“内部控制”与“制度”的关系就好比“操作”与“操作手册”的关系，



操作是一个过程，操作手册则是规范这一个过程的制度。

(二) 内部控制需要企业全员参与

内部控制涉及企业各个经营方面、各个环节、各个流程、各个岗位。内部控制对象包括财务资源、人力资源、信息资源和客户关系资源等。它不是高层管理人员振臂一呼可以解决的，也不是会计和内部审计部门单兵作战可以完善的，更不是外部独立审计师或相关管理咨询机构做一套流程方案就可一蹴而就的。强化内部控制，只有全员参与，多方配合，建立覆盖公司全部业务和运作流程的控制系统，确保所有员工理解和执行相关制度，切实履行职责，才是真正建立完善有效的内部控制体系。内部控制的实施主体包括董事会、经理层和其他员工。内部控制不仅仅是董事会和监事会的事情，同时还关系到公司的经理层和一般员工，不同层级的人员和机构在企业的内部控制中承担着各自的职责，上到董事会、管理层、监事会，下到各级员工，都需要参与进来。

以前，美国上市公司定期信息披露并不需要首席执行官(CEO)和首席财务官(CFO)签字，一旦财务丑闻被揭发，CEO和CFO往往以自己不知情来开脱个人的法律责任。由于专业性强，程序复杂，一般也很难找到直接证据来证明CEO和CFO明知或故意披露虚假财务信息，结果美国监管部门对于会计舞弊无计可施。美国公众公司会计改革和投资者保护法案，即萨班斯法案出台以后，CEO和CFO对公司内部控制程序和内部控制报告的责任得到强化，要求在上市公司公开披露的信息中必须附有CEO和CFO的承诺函，保证所提交的定期信息披露报告的真实性。这种全员参与的责任追究制度直接明确了公司CEO和CFO本人，以及他们所管辖的企业员工在内部控制上面临的法律责任，为监管机构查处财务欺诈提供了强有力的法律武器，弥补了企业内部控制上的漏洞，使公司的激励机制与责任追究机制达成某种平衡。

(三) 内部控制只能是合理保证

内部控制可以帮助企业实现其业绩和盈利目标，防止资源损失。它可以帮助保证财务报告的可靠性，而且它有助于确保企业符合适用的法律和法规，避免对其声誉的损害以及其他后果。总之，它可以帮助企业达到它想去的地方，并避开途中的隐患和意外。不幸的是，一些人对内部控制有着过高的、不切实际的预期。内部控制只能就主体目标的实现向管理层、董事会和股东等利益相关人提供合理保证，内部控制存在着自身的局限性。

内部控制的局限性具体表现在以下几个方面：①企业管理层决策不当。内部控



制作为企业管理的一部分，理所当然地按照管理人员的意图运行，如果决策或判断有误，贯彻决策人意图的内部控制也就失去了应有的控制效能。②企业内部控制效果受人员素质影响。内部控制是由人建立与实施的，如果企业相关人员在心理上、技能上和行为方式上未达到实施内部控制的基本要求，对内部控制的程序或措施经常误解、误判，内部控制将难以发挥应有作用。③人员舞弊。内部控制的一条重要原则是不相容职务分离。如果企业内部不相容职务的人员相互串通舞弊，相关内部控制将失去作用。④成本效益问题。内部控制环节越多，措施越复杂，控制成本就会越高，同时影响到企业经营活动的效率。此外，企业目标的实现还受到外部环境因素的影响，政策改变、经营环境改变及自然环境等外界条件非企业所能控制，即使有效的内部控制能够保证企业可达成财务报告目标和遵循法令的目标，但是很难保证营运目标的实现。虽然企业在设定营运目标时，会考虑到相关因素发生的可能性和做出相应的计划，但是，应变计划只能降低外界事项的影响，而不能确保营运目标的达成。

三、企业内部控制的分类

任何事物的特征都是在相互比较中显示出来的，从不同视角观察，企业内部控制分为不同类型。

(一) 根据企业组织架构，分为治理控制、管理控制和作业控制

治理控制是内部控制的最高层次，具体是指通过对所有权的适当配置，建立合适的委托代理关系，保证企业投资者和其他利益相关者的利益能够得到有效维护。治理控制主要是战略和风险控制，侧重于战略目标的制定，是决定组织目标和达到这些目标的过程，是形成企业战略的过程，主要是董事会和高层领导人员的职责。公司战略是价值创造的源泉，只有制定了合理的战略目标，才能提升企业价值。风险控制是创造企业价值的前提，在这一过程中，企业需要进行事项识别和风险评估，并采取相应的风险应对策略。

管理控制是内部控制的第二层次，主要是企业经营层的职责，是管理者影响组织其他成员以落实组织战略的过程。当企业制定了战略目标后，由于企业经营多元化和组织层级制的特点，就需要将战略目标逐步细化和层层分解，将其落实到企业内部的各个组织单元，还需要检查各部门和员工为达到目标所进行的各项生产经营活动的进展情况，评价监控所取得的效果，分析产生偏差的原因并采取措施纠正，使业务活动回到正确的轨道上来。所以，管理控制是企业管理的直接控制，直接影响到企业利润目标的实现，从而影响企业价值。

作业控制是内部控制的第三层次，主要是企业各种具体岗位的职责，侧重于某项具体业务或者某项具体任务的完成，是基层的控制。许多具体的应用指引，如货币资金、存货、固定资产等，就属于作业控制的层级。对这种日常业务的有效控制减少了不必要的损失，使企业价值得到提升。

(二) 根据控制对象，分为人事控制、财务控制、会计控制、生产控制等

人事控制是指通过对人员的录用、调动、考评、晋升、培训、解聘、辞退等形式来保证企业目标的实现和利益的维护。

财务控制是对企业的财务资源及其利用状态所进行的控制。其内容包括资本结构控制、债权债务控制、财务风险控制、存货控制、现金流控制、成本费用控制和利润控制，其目的是保证企业经营的安全性、效率性和营利性。其手段包括编制和执行财务预算。

会计控制是对企业会计信息系统的控制，其目的是保证企业会计信息的真实完整。我国现行《会计法》对企业会计信息系统的责任人及其责任、会计人员从业资格、会计流程、会计内容、会计信息质量标准等均做了明确规定，它是企业实施内部会计控制的法律依据。

生产控制是对企业产品制造过程的控制。其目的是保证企业生产部门按时按质按量地加工出合格产品，并保证生产的均衡性和配套性。其内容有生产工艺和流程安排、投产批量决策、人员、设备、物资调度等。

材料采购控制是对企业供应环节员工行为与物流的控制。其目的是保证生产原料的质量、数量和时效，降低采购成本。

营销控制是对企业销售环节员工行为与物流的控制。其目的是保证提供客户所需的公司产品，扩大市场份额，获取营业利润。其内容包括客户资源控制、销售渠道控制。

质量控制亦称全面质量控制，是从企业产品的研制开发设计环节开始，通过对产品设计、工艺设计、设备安排、人员培训、原材料供应、制造加工和售后服务全过程的质量预防与检验，来保证企业产品服务的质量。

(三) 根据控制依据，分为制度控制和预算控制

制度控制是指通过制定企业内部控制制度和有关规章，并以此为依据约束企业和各责任中心财务收支的一种控制形式。内部控制制度包括组织机构设计和企业内部采取的所有相互协调的方法和措施，这些方法和措施用于保护企业的财产，检查企业会计信息的准确性和可靠性，提高经营效率，促使有关人员遵循既定的管理方



针。围绕财务预算的执行，也应建立相应的保证措施或制度，如人事制度、奖罚制度等。

预算控制是指以全面预算为依据，对预算主体的财务收支活动进行监管、协调的一种控制形式。预算表明了其执行主体的责任和奋斗目标，规定了预算执行主体的行为。预算控制手段可分为定额控制和定率控制等。

以往一提到企业管理或内部控制，人们可能首先想到的就是如何制定规章制度及如何实施制度控制，制度控制规定只能做什么，不能做什么。与预算控制比较，制度控制更具有规范性、自律性和防护性的特征，带有更多的强制性；而预算控制则主要具有目标性、约束性和激励性的特征，可以涉及企业管理的方方面面，更具有综合性。制度控制和预算控制各有所长，相得益彰。

(四) 根据控制进程和时序，分为事前控制、事中控制和事后控制

事前控制也称原因控制，是指企业为防止财务资源在质和量上发生偏差，而在行为发生之前所实施的控制，如财务收支活动发生之前的内部牵制制度、授权审批制度和费用报销制度。事前控制内容主要包括成本企划、标准制定、预算编制和规章制度的制定与颁布等。

事中控制也称过程控制，是指对企业财务收支活动发生过程中所进行的控制，如按监督财务预算的执行过程，对各项收入的去向和支出的用途进行监督，对生产过程中发生的成本进行限额约束。事中控制的主要内容有偏差揭示、差异分析和采取措施等。

事后控制也称结果控制，是指对企业财务收支活动的结果所进行的考核及相应的奖罚，事后控制侧重于分析原因、考核评价和落实奖惩，为管理当局提供制订未来计划标准的依据。例如，按财务预算的要求对各责任中心的财务收支结果进行评价并据此实施奖罚，在产品成本形成之后进行综合分析考核，以确定各责任中心的成本责任等。

理想的内部控制应更注重事前和事中控制，在采取行动之前或当时，就能起到引导匡正和防错纠偏的作用。因此，内部控制的作用大小与企业的预算、目标制度的制定和落实，与事先的设想、规划和控制点的分布与安排有着密切的关系。

(五) 根据控制范围，分为战略控制和经营控制

战略控制是对企业经营范围、经营模式、组织架构、激励制度、重要人事调动和长期投资所进行的具有全局性、长期性特点的控制。经营控制是对企业日常经营行为所进行的控制，其特点是局部性、短期性，如广告宣传、销售渠道建设、品种